chukidan

2005年6月発行（通巻40号 隔月発行）

ネットワークインフォメーション

発行人　：川口　士郎
発行所　：中小企業福祉事業団
住　所　：台東区根岸5-13-12
TEL　03-3871-0294（代）
FAX　03-3871-0293
http://www.chukidan.com/

Vol.40

Contents

2.中小企業福祉事業団、団体理念・活動方針改定のお知らせ
4.コンサルティング案件が取れる「営業術」
5.ストレスマネージメントと部下管理
6.社会保険労務士の事業承継
7.図解：経営労務監査のすすめ
8.社会保険労務士事務所における個人情報保護法対策
9.社会保険労務士　弱者必勝の戦略
10.名言・迷言／読書百選
11.幹事著書自己アピール
12.セミナービデオのご紹介

中小企業福祉事業団、団体理念・活動方針改定について

この度中小企業福祉事業団は、「団体理念」と「幹事社労士支援活動方針」「中小企業支援活動」を改定いたしました。以下その概略を記します。紙面の都合上今回は、幹事社労士支援活動の7機能を中心に述べます。各機能の活動部分と中小企業支援活動については、次回以降に譲ることにいたします。

団体理念

当事業団は、社会保険労務士と中小企業との関係における、企業福祉活動（従業員の労務管理）を主たるテーマとした相互理解と相互支援の橋渡しに存在価値を見出し、双方の社会的支援活動を円滑にすることを使命とします。

幹事社会保険労務士に対しての活動方針

当事業団は、個人活動をベースにした社会保険労務士が、企業、特に中小企業から労務管理のスペシャリストとして更なる信頼・支持を得るために、組織活動ならではの支援体制作りを目指します。

幹事社労士支援活動

当事業団では、これまでの体制を整理し、活動の役割を明確にすることによって、日々ご協力をしていただいております幹事社労士の先生方への支援活動を充実させて行きます。
そこで、まず組織の役割を機能（Function）と活動（Action Plan）に分け、具体的な形に変えることにより、協力関係の分かりやすい体制を目指します。

機能イメージ図

①オペレーションセンター機能

当事業団の設立の趣旨は、社労士活動活性化支援です。日々の先生方の活動を少しでもサポートできる組織でありたいと願っています。そのためには、組織として活動することにメリットのある、また組織としてでなければ効果のない活動、さらには個人では難しい活動などを配慮し、個々の幹事社労士の先生方と外部とのパイプ役としてマネージメントできるセンター機能を充実していこうと考えております。
そこで、当事業団では、公的機関へのアプローチ（情報収集から要望書提出まで）、他の「士業」とのコラボレーションによるコンサルテーションの充実、個々の問題解決の迅速的活動支援など、庶務的な活動も含め、具体的なマネージメント活動を行なっていきます。

②専門家養成機能

これからの「士業」に求められるものそれは、専門性ではないでしょうか？医者に「内科」、「外科」、「精神科」といった専門性があるように国家資格を取得しただけでは、このからの「士業」は務まらないと考えています。
そのことは、「社会保険労務士」であっても例外ではありません。
単に1号業務・2号業務を代行するだけで、本当の意味での専門性が活かされた活動をしているとは言い切れないでしょう。そこには専門性の高い3号業務すなわち、クライアントに対する問題解決、コンサルテーションを行なっていくことこそが、本来の我々の業務であると確信しています。
当事業団では、幹事社労士の先生方に、より専門性の高いスキル・ノウハウを身につけていただき、他の「士業」と差別化されたコンサルタントを目指していただきたいと考えています。
そこで、ベテランの先生や他分野の先生方のご協力をいただき、細分化されたテーマ（課題）への講座・セミナーを開設し、さらにはインターンシップ制度といった実習訓練活動を提供することによって、ソリューションスキルの養成機能を充実させていきます。

③開発機能

当事業団はこれまで、いくつかの業務支援ソフトの斡旋提供をしてきました。しかし、所属幹事社労士の登録数が1800名にのぼった今、システムソフトはもとより、コンサルティングスタイルに役立つソフトといった、充実したソリューションソフトを、先生方のナレッジによって開発可能であるとの確信に至りました。
したがいまして、今後は、アプリケーションソフトやe-ラーニングソフトをはじめとし、中企団スタイルと呼べるコンサルテーションプログラムの開発、また、併せて新規業務開発（ニュービジネス開発）にも積極的に取り組んで行きます。

④情報センター機能

個人活動と組織活動の最大の違いは、バックグラウンドとしての情報量の豊かさではないでしょうか。当事業団に所属している幹事社労士の先生方に、まずご提供したいのが、情報です。公的機関情報、業界動向、法改正、ノウハウ情報など個人ではなかなか入手しづらい情報です。
そして情報を活用しやすくするための、データバンクとしての機能も必要になってきます。
そこで、当事業団では、個々の先生方のナレッジをいい意味で双方的に共有し、そしてお互いに活用できる機能を充実させていくつもりです。そして、情報収集から整理、加工、そして発信まで、先生方へ役立つ情報をいち早くご提供することを目指していきます。

⑤営業代行機能

当事業団では、これまでにも数多くの企業からの問い合わせに応じ、より適性の高い幹事社労士の先生方を適宜ご紹介してまいりました。しかしながら、日本全体からみると、社会保険労務士の業務範囲、専門性の理解不足といったところから、その専門性を活用されていない企業がたくさんあります。
そこで、当事業団では「営業代行」という機能を組織の重要な業務に位置づけ、これまでの広報活動を中心とした「待ち受け的営業」だけでなく、企業、他の団体との提携によって積極的な営業展開を行い、専門性を身につけた幹事社労士の先生方に新規クライアントをご紹介できるように努力していきます。

⑥事務所開設運営支援機能

幹事社労士の先生方の中には、これから独立され個人事務所として充実していくことを考えていらっしゃる方、もう既に開業して事務所の運営の舵取りをされている方などいろいろな方がおられます。それぞれに現在や今後の事務所運営に関して少なからず心配事がおありかと思います。
また、個人事務所として活躍されているかたのなかには、「病気になったときはどうしよう」、「後継者がいないが、どうすればいいのか」など、様々な悩みも聞こえてきます。
そうしたことから、当事業団では、これらの悩みに対応していくことも大切な支援活動ではないかという結論にいたりました。
そこで、当事業団では、「事務所運営支援機能」を支援活動の重要な役割の一つとして明示することで、開設時から、安心した長期的活動の行なえる事務所運営をサポートして行きます。

⑦労保事務組合機能

この機能は東京都と隣接3県のみを対象としており、ここでは割愛させていただきます。

コンサルティング案件が取れる！「営業術」 第5回

前回はヒアリングの重要性と簡単なやり方をお伝えしましたが、今回も「営業活動の実践」ステップにおけるポイントについてお伝えします。

営業先で業務内容の説明ばかりしていませんか？

社労士事務所のコンサルティング支援の中で、実際の営業に同行する場面も多いのですが、90%以上の確率で遭遇するのは、簡単な雑談はするものの、自分の提供できる業務内容の説明ばかりして終了という商談です。
ある企業の社長が「取扱説明書みたい」と冗談半分でおっしゃっていましたが、まさに、業務内容の説明書を読み上げるような商談をされる先生がほとんどなのです。
中には、簡単な雑談すらも上の空で、すぐに業務内容の説明を行いたがる先生もいます。
そこには、コンサルティング業務の受注において非常に重要なポイントである「人間関係」、つまり商談における「人」と「人」という要素が抜け落ちています。
要は、どんなに高度なコンサルティング技術（業務遂行能力）を持っていても、商談は「人」と「人」がするもの、人間関係の構築なしには成立しないわけです。
「そんなこと言っても、そう簡単に短時間で人間関係なんて築けるもんじゃないよ、桜井さん」という風によく言われます。
そこで今回は、コンサルティング支援先の社労士事務所の先生にもよくお話をしている、商談において短時間で人間関係を構築するコツを簡単にお伝えします。

短時間で人間関係を構築するコツ

ところで、商談における人間関係の構築とは、受注しようとする社労士事務所の先生にとってはどのようなものでしょうか？
それは、顧客が持っている「この人はどんな人なのか？」という疑問を解消することなのです。
つまり、「共通の価値観やバックグラウンドを持っているか？」「どんなスタンスで仕事をしているのか？」「任せて安心か？（業務能力や熱意はあるか？）」といった疑問・不安を解消することで、商談において人間関係を構築できるわけです。
仮に、多くの社労士の先生のように、業務の説明をうまく行うことができて、その説明の中で数字を伴った実績を具体的に上げていたとしても、それは業務能力があることを伝えたに過ぎません。
人間関係を構築するには、顧客に提供する情報が不足しているわけです。
では、どのようにすれば、良いのでしょうか？
次の2つの話を商談中の会話に入れ込んでいくのです。

① 子供の頃の両親や家族との思い出深い出来事と、それに対する自分の感情
② その過去の経験が現在の自分の仕事や仕事へのスタンス・思いにどう影響しているのか（つながっているのか）

例えば、弊社のコンサルタントでこのような話をする者がいます。

弊社コンサルタントの例

私の親父はデザイン会社の社長をやっていました。やっていましたと言いますのは、現在はもう倒産してしまって無いからなんです。
小学校に入学した頃は、親父はまだデザイン会社に勤めていました。デザインのセンスは身内の話で恐縮ですが、優れていたと思います。小学校低学年の頃に住んでいた地域のゴミ収集車のシンボルマークは、うちの親父が創ったものでしたし、親父の描いた秋の全国防災キャンペーンのポスターが街に張り巡らされたこともありました。学校でも、鼻高々でしたよ。親父がサラリーマンだった頃は、仕事がうまくいっていたこともあり、かなりの家族団欒がありましたね。親父やお袋、兄弟3人で、週末の休みごとにハイキングに行ったり、家族の誕生日、クリスマス、豆まき、ひな祭りも必ずやってましたし、海水浴などなど、小旅行もしょっちゅう行ってました。本当に楽しかったですね。
それが、親父が経営者になった途端に一変しました。親父にはデザインのセンスはあったものの、なにぶん経営センスがなかった。資金のやり繰りがうまく行かず、最初貸してくれていた真っ当なところは貸してくれなくなる。そのうち裏金融にどっぷりはまってしまい、結果的には倒産・・・。自宅はローンも払い終えていたのに、取り上げられてしまい、家族5人が4．5畳＋6畳の部屋に逃げるように引っ越しました。今でこそ、法律の縛りがあってあまり大きな騒ぎにできないんでしょうけど、当時の裏金融はすごかったですね。真夜中でもドア叩きますもんね。「金返せ、泥棒」って。親父は一人っ子でのんびりしたタイプだったからか、そんな状況もなんてことなかったみたいなのですが、お袋が繊細なタイプで、ちょっとおかしくなりましたし、2人の弟は学校に行かなくなるというような状況になってました。
そんな時、私は何をしていたかと言いますと、既に家を出て一人暮らしをしながら、食品メーカーで営業やってたんですね。実は、阪神大震災の時、震度7のところに住んでまして、家の前は焼け野原になるし、友人はたくさん亡くなるしということを経験したんですけど、自分自身も3、4日、何も食べるものがない、何も飲むものがない、ということを経験したんです。それで、食品メーカー・・・。安易でしょう。まあでも、営業として楽しくやってましたし、実績も結構良かったんで、特に不満もなかったんです。しかし、たまに家に帰ってみると、倒産して逃げた状況からまったく変化がない・・・。社長がいかに大変か、会社だけでなく、家庭にまでリスクしょって会社を経営しているということを、強く認識させられましたね。
そこで考えたのが、親父にデザインセンスがあったように、技術は優れたものを持っているけど、経営センスがなくて困っている会社って、いっぱいあるんじゃないか・・・。今さら親父の会社を救うことはできないけど、親父の会社を救えなかった分、そういう人たちの会社を手助けしたい、そう思ってコンサルティング会社への転職を志望するようになったんです。そうこうしているうちに、船井総研という会社がありとあらゆる分野で企業を支援しているという情報を仕入れました。「これだ」と思いましたね。あらゆる分野でやっているということは、入ってしまえばあらゆるノウハウを手に入れられる、そしてそのノウハウを使って、経営者の手助けができると。入社してみると、数百人のコンサルタントが本当にありとあらゆる分野で企業を支援していることに、びっくりさせられました。本当にこんな分野まで？と思うようなところまで入っていっているんですよね。
ですから社長、もし社長が「何か困ったな」「どうしたらいいかな」と思うことがありましたら、何でも私に相談ください。あ、今、「君じゃ無理だよ」って思いませんでした？そりゃあそうですよ。私にはそんな何でもやれるほどの能力はありません。でも、私の後ろには数百人の専門家がいるんです。しかも、カバーできない分野がない。ですから社長が私に相談いただければ、それを解決できるのに最も適した専門家を私が社内から連れてきます。また、社長の問題・悩みを解決するのに、それでは足りないと感じるときには、うちのネットワークを使って、社外からでも最適な人間を連れてきます。
だから今後は何でも私に相談してください。

「低受注率」「低単価」からの脱却！

上記のような内容を、商談中にまとめて一度に話せることはないかもしれません。
よって、このような内容の話を切り分け、少しずつ商談の中に入れ込んでいく必要があります。
とはいえ、慣れないうちは、商談中は業務の説明に意識が集中してしまい、なかなか話せないのも事実です。
そのような先生は、このような内容の話を自分で文章化し、常に見ることができるように手元に置き、定期的に目を通すことをオススメします。
そうすることにより、伝えたい内容を常に確認し、意識することで、そのうち当り前のように商談の中で話せるようになります。
「仕事が思うように取れない。」「低単価でめちゃくちゃ忙しいという状況から脱却できない」というお悩みをお持ちの社労士の先生には、特に効果的です。
ぜひ試してみてください。

株式会社船井総合研究所
桜井　淳

ストレスマネージメントと部下管理　第５回

今回は、具体的な『面談時の会話方法』についての２回目です。「面談の進め方と面談の最後に必要な閉めの言葉」について詳述します。
面談で話す具体的な内容としては、「プライベートな問題」と「会社での問題」に分かれます。
まず前者についてですが、面談員を信頼してくださる方の中には「プライベートな問題」を相談し始める方がいらっしゃいます。この場合は、原則として、「今回の面談の目的から外れる」ことを上手にご説明してお断りすることをお勧めします。もし、どうしてもお断りできないようでしたら、「今回の面談趣旨と違う」ことを予め説明した上で、会社の立場でなく、自分もプライベートな立場で話を聞くことをお伝えした上で、最低必要限度の範囲で対応することがベターです。
その時は、「私でしたら‥‥すると思います。」、「私のつたない経験ですが、以前‥‥と言ったことがあり、‥‥なりました。」などといった会話がリスクにならないと思います。でないと「会社として個人の問題を聞く」、ということは、後日、想像以上にリスクを負う（社長が話を聞いたことと同じになる）ことになりますから、この事だけは注意してください。
後者（「会社での問題」）については、面談実施の本来の目的ですから、逆に、正確に、より深く聞かなければなりません。
また、「会社での問題」を「仕事自体の問題」と「人間関係の問題」、「それ以外」というふうに、３つに分けて面談者に質問をしてみると意外と問題点が明確になる気がします。それは、面談者自体が問題をどのように捉えているかがわかり、問題の対処がし易くなるからです。ご理解されている先生方も多いと思いますが、「問題の解決」というのは、企業においては一義的ではなく、相談者の問題解決案に対する『満足度』が一番大切になってくることが多いからです。
例えば、「会社の宴会でお尻を触られた」というセクハラ問題が起きたときに、相談者が望む解決方法は、十人十色で、加害者に対して「辞めさせろ」、「転勤させろ」、「相手を降格させろ」、「相手に謝罪させろ」、「慰謝料を支払わせろ」といった要求から、「私を部署換えしてください」とか「相手には言わないでいいので、上手な交わし方を教えて下さい」といった消極的な要求まであります。従って、問題の種類ごとに分けて、面談者の意識を探りながら、どういう解決を望んでいるのかを正確に把握することに努めるわけです。要するに、問題の解決方法は、企業の都合で考えてはいけないと言うことです。

次に、会話の中でも難しいのが、相手の信頼を得るための「同調（共感）」の仕方です。「あ、そうでしたか、それは大変ですね！」とか「それは、嫌な思いをしましたね！」、「そこには改善の余地がありますね」といった言い方は、問題ないのです。ところが、「その人は、間違ってますね！」、「その課長のやり方はお粗末ですね！」とか「あ〜、あの人はそんな言い方しそうですね！」といった言い方はタブーなのです。
両者とも面談者の話を理解し、うなずいていることでは、共通しているのですが、後者は本人をケアするだけに留まらず、対象者を憶測と私見で評価していることになっているのが問題です。たとえ、そのことが事実であっても、面談中にそこにいない人の評価になる発言は、後日、問題になることがありますから絶対に避けてください。
話を聞き終わった後の閉めとして必要なのが、「今後のスケジュールの提示」です。これは、全員に必要なのではなく、面談の中で緊急性・対処の必要性を要する問題であると面談員が感じた場合と面談者が具体的問題の解決を要望された場合について必要となります。
具体的には、「いついつまでに、○○さんを通じて連絡しますね！」、「いつまでに対応できるか、社長に聞いた上で、来週中に私から連絡します。」といった具合に具体的な期限を決めて提示することが必要です。「近々、会社から話があると思います。」とか「それは、早急に対処します」といった提示は、好ましくありません。
この期限と言うのはあくまで会社の対応予定の提示であって、問題解決期限ではありません。要するに、会社が自分の意見を受け入れてくれた、という感覚が必要なのです。だからと言って、その後何もしないのは、論外です。
そして最後には、今回の面談は会社として「守秘義務」をもって対応することの確約と「協力に対するお礼」をもって終了する、といった感じです。
あとの細かいことは、先生方が体験の中で身に付けていくノウハウだと思います。
では、次回は最終回となりますが、「面談結果の結果のまとめ方と対処法」を中心に「面談代行」ビジネスの展開について、記載したいと思います。

有限会社　ディ　エイ　コンサルティング
代表取締役社長　吉田康彦

顧問報酬(月決・臨時)の集金代行にご利用ください
社会保険労務士専用　[全国社会保険労務士会連合会共済会制度]
報酬自動振替システム
インターネット接続パソコンで請求データの授受　　簡単・低料金でご利用いただけます
詳細内容・お申込は　http://www.nss-jp.com
NSS　(大同生命グループ)
日本システム収納株式会社

社会保険労務士業務の事業承継　第２回

今回のテーマである＜社労士業務の事業承継＞というのもかねがね重要なテーマではないかと推察しております。小職が思うに社労士にも＜営業権＞、謂わば＜のれん代＞のようなものが認められても良いのではないかと考えております。＜営業権＞の定義というのは、一般的に「長年の営業活動から生まれた無形の資産価値。一般の水準を超えて利益を上げることができる信用、商号、顧客量などに対する価値。のれん（代）。」とされますから、＜社労士業務＞にも立派な営業権が成立すると考えるわけです。即ち小職の主張は、＜社労士業務の営業権の譲渡や承継＞があっても良いのではないかと思います。

株式会社のＭ＆Ａの際における＜企業価値評価＞の際に、比較的良く用いられる方法というのは、当該企業の＜時価純資産価額＋営業権評価＞であります。＜時価純資産＞は常識の範囲でご理解頂けると思います。＜営業権評価＞に関しては、＜営業譲渡＞における場合でも、一般的に同様の方法が取られますが、業種によって非常に安定した収益が上げ易い業種（例えば地域プロパンガス配給会社など）と不安定な業種（例えばＩＴ系の一部）によって換算年数の違いはありますが、一般的には実態に即した＜修正バランスシート＞のようなものを作成し、標準経常利益を算出した上、それに業種による年数を加えて、例えば２年から５年位の倍数をかけたものを営業権評価額とする。または、さらに経営資源の有効活用率を反映させるため、＜簿価総資産価額＞の数パーセントを差し引いた後に年数をかける方式を採用しているケースもあるようです。

したがってそれらと同じように＜社労士業務＞の＜営業権評価＞という考え方が成立し、かつ適用されるのであるなら、業界にとっても好ましいのではないかと考えております。仮にどのような場合においても、自らある程度の＜営業権評価＞そのものをすることは出来ても、その後の意味は大きく異なってくると考えられます。おそらく大多数を占める個人事務所形式での＜社労士＞と今回認められた＜社労士法人＞とでは、適用が異なりますし、後者がメリットを受けることはあっても前者はメリットが受けられない可能性が高いと思われます。もし後者においてそれらを活用して税制上も譲渡上（ただし、譲渡という概念が存在した場合）もメリットが受けられて、なおかつ謂わば＜事業承継＞に対する事前の予防策として有効活用出来るのなら、譲渡側も譲受側も双方極めてハッピーではないかと思います。

多分今までは、何か病気入院になって業務遂行が困難になったりしていざ事が起きてからどうしようかと考え、結局事務所を管轄する社労士会に相談して新しい社労士を紹介してもらい、顧客先に紹介引き継ぐといった手順で事が運ぶケースが多いのではないかと推察します。もちろんこれはこれで致し方ない場合もあるとは思いますが、もう少しシステム的にスムーズに、またはあらかじめ互助会的に相互扶助、サポート支援体制作りといったテーマも今後真剣に議論されてしかるべきかも知れません。

長年事業会社様とのお付き合いの中で、＜事業承継＞やら＜営業譲渡＞といった所謂＜Ｍ＆Ａ＞の末席におりまして携わってきた者からすると、今後貴業界におかれましてもこのような観点から然るべき仕組みをご一緒に考えさせて頂きまして、何らかのお手伝いが出来るようであれば幸甚の限りでございます。

ここで、＜社労士法人＞についてもう少し申し上げたいとおもいます。＜社労士法人＞は、会社法上の＜合名会社＞に順ずる仕組みの法人と位置づけられていますので、社員（＝役員）の責任は＜直接・無限・連帯責任＞といった特徴があり、謂わば＜合名会社＞のように典型的な人的会社であり、組合性の濃厚な会社（法人）であると言うことが出来ると思います。一方、株式会社は社員（＝役員）の責任および出資の目的が、いずれも＜間接・有限責任＞であるのに対し、＜合名会社＞は出資の責任が、＜直接・無限・連帯責任＞であり、出資の目的が＜財産出資の他、労務・信用による出資も可＞となる相違点があると思います。
そもそも現実的に＜弁護士法人＞やら＜税理士法人＞というのが本当に機能しているのかという疑問がございます。もっとわかりやすくいうと果たしてメリットがあるのかどうか？という素朴な疑問です。もちろん法人にすることによって、何か個人事務所と異なり、総合的なサービスが提供できるといった宣伝効果や実態的にも複数の＜士業＞にまたがるような顧客（地域）密着型の＜綜合コンサルティング事務所＞のような業態も時代の要請で求められるようになってきていることは充分理解できると思います。
次回時間を充分にかけて、まずは前出の＜弁護士法人＞や＜税理士法人＞の統計的データと現実的な運用面での実態を調査することが重要かつ早道かと思います。

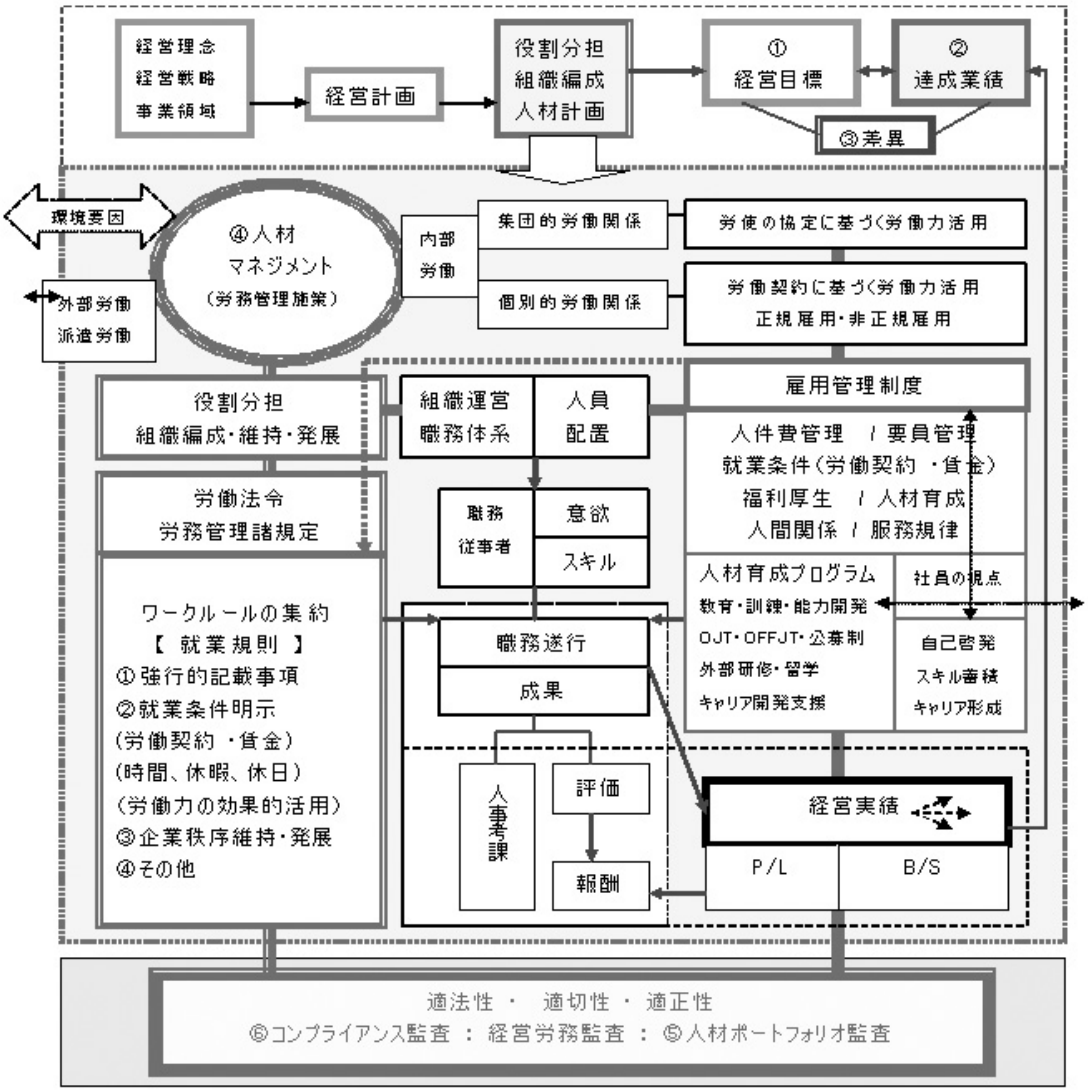
株式会社　アイビック
代表取締役　岩佐　眞

「図解：経営労務監査のすすめ」 ―最適な人材マネジメントの確立ために― 第２回

4. 人材マネジメント

今回は、労務監査が対象とする「人材マネジメント」について図を参考に整理しておきます。

【図解：人材マネジメントの枠組】



(1) 人材マネジメントの枠組

「労務管理」については多義的で定説がありません。米国の労務管理論を歴史的に遡及すればテーラーの科学的管理法に基づくいわゆる「なりゆき管理」から「雇用管理（EmploymentManegement）-」への転換に始まり、これに労使の視点を加えた「労務管理(Personnel Manegement)」へと変化して今日の「人的資源管理(Human Resources Mangement)」へ発展してきたと言われています。

ここでは「労務」について民法の「労務＝労働義務（または労働債務）」から労務管理を「労働義務」管理＝「労働力活用」管理＝「人材活用」管理へと展開して、通常認識されている「人事・労務」いずれをも含んだ人材のマネジメント全般と広く考えています。要は経営目標の達成を目指した「人材マネジメント」であるという立場です。

(2) 労務管理

労務管理は、一般的には職場の集団的労働に関する労使関係管理、生産要素としての個別労働力管理、労働契約関係にある社員の就業条件(労働契約・個別賃金)管理、労働意欲を支える人間関係管理や福利厚生管理などで説明されます。

そこで企業の内部労働力について大きく次の2つの視点で把握します。

①1つは集団的労働関係（組合がある場合はより端的に「団体的」といわれます）として労使の立場から集団の労働力活用を協議・検討するものです。

②他の1つは個別的労働関係として労働契約に基づく個々の労働力活用に関するものです。この個別的労働関係を効果的に運営するために、企業は各種の雇用管理制度を策定・運用します。この運用に必要な実質的事項を就業規則（ワーク・ルール）として規程化します。また労働契約の内容と就業規則の記載事項は法律の規制をクリアしたものでなくてはなりません。

(3) 雇用管理と就業規則

雇用管理と就業規則は表裏一体の関係で、労務管理の中核的部分を構成します。

雇用管理は経営計画に基づき、人件費管理と要員管理を基礎に社員の就業条件（労働契約・個別賃金）、福利厚生、人材育成、職場の人間関係、服務規律などを制度的に組み立てます。就業規則はこのような雇用管理制度が労働関係法令に抵触しない形で経営の意思として規程化され職場規律の確保、維持、発展を図るものといえます。

(4) 職務体系

経営計画を実行するには、事業の種類や特性と保有する人的資源との関係で、どのような職務体系であるかを知ることが大切になります。実行すべき職務を遂行できる人材がいなければ計画は達成されません。その意味で前提となる職務体系を知る必要があります。職務体系は職務分析（Job Analysis）の考え方などを参考に考察することになります。

なお、仕事自体の構成要素とは次のようなものです。

① 動作（motion）、②要素作業（element）、③課業（task）、④職位（position）、⑤職務（job）、
⑥職種（occupation= job group）

分析は「5W1H＋S」に基づき、①何を（what）、②何故（why）、③誰が（who）,④どこで（where）、⑤何時（when）、⑥如何に（how）、⑦技能度（skill）の観点で「職務」について実施します。

いずれにせよ、監査では人材マネジメント（労務管理の諸施策と職務体系）について、経営戦略・経営計画の遂行に当たって妥当なものであったか否かを企業実態に応じて考察することになります。

（社会保険労務士　山崎　憲昭）

社会保険労務士事務所における個人情報保護法対策　第２回

■社労士事務所で働く従業員の教育と意識付け

前回は社会保険労務士事務所が取扱う個人情報にセンシティブ情報などリスクが高い個人情報が多数含まれているということをお話しましたが、今回は事務所で働く従業員に視点を当てて、個人情報が漏洩しないようにするためにはどのような対策が必要かをお話したいと思います。
繰り返しになりますが、社会保険労務士事務所には、顧問先事業所の従業員に関するあらゆる個人情報が集積されています。

氏名や住所などの属性情報を始め、賃金情報や健康情報、人事考課情報など他人しは知られたくないセンシティブな情報も非常に多く扱っています。
そうした個人情報を日々の業務で取扱う社会保険労務士事務所において、個人情報を漏洩させないためには、そこで勤務する従業員の意識付けが重要になってきます。
社会保険労務士には、法令で守秘義務が求められていますが、実際に事務所で勤務する従業員に対し、個人情報を取扱う上での注意点や意識付けを行うことはこれからますます大切になってくるかと思います。

個人情報を漏洩させないために考えられる方法として、まずは教育が考えられます。多くの民間企業で個人情報が漏洩する事件が発生していますが、約8割の漏洩事件が人を介して起きていると言われています。

なぜそのような事態に陥るのかを見てみると、やはり個人情報が漏洩した際のリスクを認識していなかったり、従業員が個人情報の取扱いを甘く考えている場合が多く、企業が従業員にしっかりとした教育や啓蒙活動をしてこなかったことが要因として上げられます。

このようなことは結果として企業の責任でもあり、社会的信用の損失にもつながってしまいます。

社会保険労務士事務所も同じで、規模や業態は民間企業と違いますが、逆に言えば社会保険労務士事務所の経営資産は個人情報であり、顧客の個人情報を遵守するのはサービスの一環だという認識をもつことが重要になってきます。

■具体的な方法

事務所の従業員に対する教育の手法として、
①定期的に個人情報保護法に関するテストを実施する、
②情報資産の洗い出しを行わせる、
③事例研究などを通じて個人情報漏洩時のリスクを考えさせるといったことが有効かと思います。

①のテストは、一般社員の個人情報に関する知識と啓蒙の向上を図る上で、効果があります。

この手法は某大手通販会社でも採用されており、社会保険労務士事務所の従業員に対して行うことのメリットとして、顧問先事業所への信用力向上にもつながります。

②の情報資産の洗い出しは、事務所にある情報を一旦全て洗い出し、縦軸に漏洩時のインパクト（被害金額や対応時間）と横軸を発生確率（回数や期間）としたマトリックス表に落としこむことで社会保険労務士事務所にある個人情報がどのような構成になっているかを視覚的に認識することができます。

賃金情報や健康情報などは、恐らく右上の最も慎重な対応が求められるゾーンに入ってくるかと思います。

この作業は、事務所にある情報を洗い出すことで、どの情報がどの程度重要なのかがわかることになり、そこで洗い出されたマトリックス表を従業員が共有することで漏洩抑止のためのツールとなります。

③の事例研究は、今まで起きた他社の漏洩事件をモデルに、なぜ漏洩事件が発生したのか、また発生後どのような対応が必要なのかを従業員同士に議論してもらうことです。

この議論は、事務所の従業員全員に必ず意見や考えを出させることが大切です。

そうすることで、「なぜ起きたか」の発想の対として「こうしてはいけない」という考えが浸透し、結果として個人情報の漏洩抑止につながります。

このような教育を定期的に行うことで、社会保険労務士事務所で働く従業員が個人情報に対する意識をもつことができ、かつ対外的な信用度にもつながります。

また、この教育手法は、社内的のみならず、顧問先事業所にも応用できることから、提供するサービスの一つに位置づけできれば事務所の生産性向上にもなります。
まずは自分の事務所の中で、行ってみて、教育の効果を検証してみることが大切かと思います。

（中小企業福祉事業団幹事・社会保険労務士　矢萩　大輔）

社会保険労務士　弱者必勝の戦略

第５回

●組織戦略･財務戦略

独立士業の場合、組織戦略というと、提携戦略です。

以前、客層と商品を絞るべし、という話をしましたが、客層と商品を絞ると、お客様の立場から考えた場合、自分自身のニーズが満たされる確率が低くなります。あるいは、受け手の立場から考えると、自分の手に負えない総合的な依頼を受けることになります。これに応えられないと、将来のビジネスチャンスと信用が低下する。そこで、提携して擬似組織を作る。異業種たると同業種たるとを問わず、提携の動きが広まっているのはこのためです。

これが広がるとどうなるか。

グループ間での競合になります。そのときにグループ内で問題になるのが、責任の問題とフィーの取り分の問題。あらかじめ定めておかないと、いずれも嫌な思いをすることになります。仕事の話を持ってきた人と、実際に作業をやる人の取り分なんですが、これが意外と難しい。

面白いやり方をやっているところがあります。名は伏せますが、そこではメーリングリストを使っている。業務の話が持ち上がったときにメーリングリストを通してこの指とまれ方式です。複数とまった時には、入札方式。契約締結が起きたときに、その利益の一部をその話をメーリングリストに持ち込んだ人に還付されるという仕組みです。パーセンテージをきちんと決めておくのがコツのようです。

それと、擬似組織をつくる動きが加速すると、そのグループ内でかぶさらない、独自の商品、領域を持っている場合、仲間から仕事が回ってくるようになります。たとえば、自業界でいうと、給与計算。

給与計算は、昔は皆それぞれやっていたのですが、最近は業界でもやる人とやらない人との分化が起きているようです。というのも、給与計算は、その計算ソフトが進歩発展してきたため、業務価値単価がどんどん下がってきた。それに特化して大量処理をする計算センターがシェアアップを目的として、値段を下げてきたからです。以前、月額7万円の報酬だったところが、今は3万円。こうなると、その仕事とかかわっていくのか、切り離すのかの出所進退を迫られるようになります。

だいたいの人が手放すんですが、そこでじっと我慢すると、給与計算が得意技になり、誰かが給与計算業務の必要に迫られたときに、その仕事の依頼をまわしてもらって受けられるようになります。ちなみに、自分も給与計算は、手放したクチです。

また、たいていのそこそこな業務はお互いに自分の業務としていますから、なかなか回ってこない。独自領域を見つけた者が勝ちというわけです。社労士業界の場合、専門性では有名なのは年金ですが、面白いところではリストラ支援とか、労働紛争支援の専門家など、それぞれ皆工夫しているようです。最近ではキャリア創造と絡み合わせたコーチング。皮肉な見方をすると、緩やかなリストラ支援でもあります。

財務戦略については、「使うな、ためよ、投資せよ」ということになりそうで、良く考えると「金持ち父さん」系とか「本田健」あたりがいい本をいろいろ出していますので、そちらをご参考ください。

●健康戦略

健康なくしてその他すべての戦略なし。すべての土台、一番重要な戦略です。特に、個人事業主の場合は、健康を崩すとすべての崩壊につながります。とにかく、これをおろそかにしての長期成功はありえません。弱者の戦略とは、結局限りある資源を如何に最大限に活用するか、そのためにはバトルフィールドをできるだけ限定して、その中での強者をめざすことに尽きるようです。すると、個人にとって最大限の資産である「健康」は、最上位に位置させるべきものでしょう。

さて、健康戦略ですが、取り上げるのは「肉体」と「心（精神）」の2つです。
肉体は「睡眠」と「食事」と「運動」。心は「ヤル気」と「感謝」

これには、中国4千年の知恵があります。
まずはそれからご紹介します。

◎少肉多菜　お肉はほどほど、野菜たっぷりで健康もりもり
◎少塩多酢　塩分取りすぎは高血圧のもと、酢は健康のもと
◎少糖多果　甘いものは果物から、砂糖は肥満への直通切符
◎少食多噛　腹八分目でよく噛めば、幸せも噛みしめられます
◎少車多歩　自動車は確かに速い、でも歩けば健康への近道
◎少衣多浴　薄着で風呂好きの人は、健康を身につけている人
◎少言多行　べらべら喋っている間に行動を開始しよう
◎少憂多眠　くよくよしたって同じこと、さっさと寝てしまおう
◎少憤多笑　怒ったときでもニコニコしていれば、忘れてしまう
◎少欲多施　自分の欲望のために走らず、他人のために走ろう

味わい深い箴言です。
その他、気づいたこと。

・睡眠
7時間の睡眠をとる者の平均寿命が一番長いという話があります。また、早寝早起きが時間活用上も健康上もいいとなると、午後10時睡眠の午前5時起き。うーん、言うは易く行うは難しいです、、、、課題です。はい。

・食事
医食同源が基本。病気になって医者にかかってまずくて高価な薬を飲むことを考えれば、おいしいものを適度に取るのが、いかに安上がりかということに気がつきます。

・運動
走るより歩くのがいい。体脂肪が燃えるから。体脂肪を適度に燃やすのは成人病の予防になります。

・ヤル気
ヤル気を引き出すためには、ゴールをビジュアルに明確にイメージすること、小さい成功を積み重ねること。行動が感情を生むこと。ショック療法には強制的に何もしない状態を作ることなど。これらは機会があればぽつぽつと書きたいと思います。

・感謝
順境に感謝し、逆境に感謝する。この、逆境に感謝できるようになれば、一人前。心が楽になります。なかなか難しいので、知恵が必要になります。これも、折を見て書きたいと思います。

名言・迷言

孫子の兵法　第2回
「智将は務めて敵に食む」（作戦編）

平たく言うと「現地調達」です。戦争の場合、重要なのが兵站線。食糧や武器の補充の確保が、戦争では重要なポイント。智将は務めて敵に食むというのは、この補充を敵地において現地調達で行うならば、敵の勢力を弱めることもできるので一石二鳥であるというお話です。現地調達を言い換えると、「相手に活動コストを負担してもらうこと」です。

社労士業界において、この「敵に食む」に添った賢い方法がありました。それは社労士を集めて「これから社労士がビジネス展開をするにはどういう作戦を取ればいいのか」という商品企画のセミナーを開いた団体の方法です。セミナーですから、参加者から参加料を徴収する。これで、会場設営などの経費倒れは予防できます。次にこのセミナーはこれから社労士が展開するべきビジネスの方向性を教えるのではなく、それをブレインストーミングによりみんなで考える、というセミナーでしたので、でてきたアイデアという成果物は共有財産になりました。

つまり、参加者から参加料を取り、参加者からのお知恵を拝借するという、二重においしいやり方でした。これならたとえ最悪「お知恵」が出てこない場合でも、経費的な意味での損はありませんし、でてきた「お知恵」が飛躍の鍵を握っている可能性もある。しかも、参加者の名簿が手に入りますから、次回からのセミナーの優良見込客一覧も手に入る。共同戦線をしくときには、参加者どうしで提携する可能性がある。また、そのやり方の交通整理のセミナーを開くこともできる。おまけに、このセミナーは、回数を重ねるごとにそれまでにでてきた大小さまざまのアイデアが、次のアイデアを生むためのヒント素材資料になるという、一石何鳥にもなっている、ローリスクハイリターンなよく練られた賢いビジネスモデルでした。

なお、ビジネスモデルで「敵に食む」場合には、ひとつの留意点があります。それは一方的に利益が偏らないこと。そうでないと、相互の関係を長続きさせることができなくなるからです。いわゆるwin-winすなわち「三方一両得」の関係であり続けるように、条件を調整することが必要です。

たとえば上記のケースでは、参加メンバーに有益な情報を定期的継続的に流す、あるいはフォローの研修や有志による研究会の幹事を行う、研究会を開く場を提供するなどの付加価値をつけることが考えられます。

まとめます。「敵に食む」やり方を考えるのは重要ですが、一方的に自分が利益になる方法を考えるのは長期的に見て賢い方法ではありません。金のようにゼロサムな資源と違い、情報は与えると逆に増えることのある資源です。これも有効に活用して、お互いに「敵に食む」ことのできる関係を構築維持することが、長続きのコツです。

Books Information 読書百選

著書名：【道をひらく】
著　者：松下 幸之助
出版社：PHP研究所
価　格：870円（税別）

日本の高度成長を支え、世界でその技術力が認められている松下電器産業を興した松下幸之助氏の、非常に有名な本です。出版から数十年経過した現在も、年度の変わり目には必ずといっていいほど大型書店の自己啓発書やビジネス書のコーナーに平積みにされています。
初めて読んだときには、小学生のころの朝礼での校長先生の話や、道徳の教科書に書かれていたことのような気がします。あるいは、親類の法事で僧侶が読経のあとにこんなことを話していたような気もします。日々の仕事に追われ、疲れているときなどにこの本をひらくと、なぜか落ち着いた気持ちになります。著者の考えが素直にわかりやすく書かれているため、時代は変わっても、長い間読み続けられ、また、日本の一企業を世界のナショナルというブランドにした著者について詳しく知らない若い人たちにも受け入れられているのではないかと思います。
文庫本サイズにビニールカバーがかけられていて、常に手元においてほしいという意図を感じさせる点は好ましいのですが、「続」の在庫のある書店が少ないこと、「正・続」のセット販売がないことが非常に残念です。

著書名：【ビジネス法入門】
著　者：唐澤 宏明
出版社：日本経済新聞社
価　格：2，800円（税別）

社会保険労務士として法律に関する仕事をしていても、法律について体系的に勉強したことがありません。そのため、法律とは何かとか、裁判とはどのようなものかといった、本当に基本的なことがきちんと説明できません。また、新聞を毎日読んでいても、基礎の基礎部分の知識がないために、記事の内容がきちんと理解できていないことがあります。
当然持っているはずの知識が欠けている場合、どんな本を読み、どんな勉強をして欠けた部分を補っていかなければならないのか、自分でまずそれを調べる必要があります。とりあえずインターネットで検索してみたり、大きな書店へ駆け込んで書棚の前をうろうろしてみたりはするのですが、次の具体的な方法にはなかなかつながりません。
この本には、企業のビジネスで必要とされる法律にはどのような法律があり、その法律がビジネスにとってどんな役割を果たしているのか、その簡単な内容がまとめられています。本当に「とりあえず」の部分だけを補ってくれるものですが、法律用語の説明や判例が記載されていて具体的でわかりやすくなっています。参考文献のリストも掲載されていますが、比較的最近出版されたものが多いため、タイトルのように、次のステップへ進む前の入門書としてお勧めします。

中小企業福祉事業団幹事　著書自己アピール

◆著書名：【社員を大事にする会社のメンタルヘルス】
◆著　　者：21ビジネス総合研究所
◆出版社：大成出版社
◆価　　格：1，500円（税込）

臨床心理士・社会保険労務士からの提言「大事な社員にメンタルケアを！」
誰もが心を病んでもおかしくない競争激化の時代、メンタルヘルスにどう取り組めば良いか？
この本は、次のような最新情報を盛り込んだ内容になっています。

- ●メンタルヘルスに企業が注力しなければならないこれだけの理由
- ●メンタルヘルスができている会社・できていない会社
- ●これだけはおさえておきたい「心の健康」に関する基礎知識
- ●経営者がなすべきこと、管理者がなすべきこと、社員一人ひとりがなすべきこと
- ●社員あっての会社だから～転ばぬ先のＦＡＱ～

人事労務担当・産業保険スタッフ、そして会社を思うすべての経営者・管理者の方にぜひ読んでいただきたい待望の書です。
代表　須藤光雄

◆著書名：【資格で10倍稼ぐ人の成功ルール】
◆著　　者：高島　徹治
◆出版社：すばる舎
◆価　　格：1，470円（税込）

著者自ら、80以上の資格を取得し「資格で食べる方法」の成功見本となった上で本書をしたためました。「まえがき」の趣旨を以下に示し紹介文に代えさせていただきます。
資格開業者で成功する人には共通法則がある。成功するにはルールがある。もちろん、それぞれの成功スタイルはさまざま。
1件、1件電話してアポイントを取る。見込み客を数多く訪問し、顧客の信頼を得るために奔走する。着実に、地道に顧客数を増やし、気づいてみると年収が3千万円を超えている人。
資格取得後に専門学校の講師となる。講演したり、本を出したりしながら知名度を上げて、本業でも数多くの顧客を抱える。結果、サラリーマン時代の数倍稼いでいる人。
このように例を挙げていくとキリがありません。もっと知りたい人は、本書にこうした事例がたくさん盛り込まれていますので、参考にしていただければ幸いです。
また、そもそも「自分にとっての成功」とは何だろうか、が分かっていないと、単なる模倣で終わってしまいます。この問いと向き合いながら自らが導き出した成功哲学を作っていっていただきたいと思います。

船井流　社労士3号業務への道！【ビデオ講座】

～受講された社労士の先生方に大絶賛をいただいた「勉強会」のビデオを遂に販売！～

業績絶好調のコンサル会社船井総研のコンサルティング受注ノウハウを
社労士事務所向けに落とし込んだ内容です！

提出いただいた課題のフィードバック等の特典も勉強会同様に対応！

まずは、メールまたはお電話で「ビデオ講座詳細レポート」
をご請求ください！

講　座　内　容	
第1講座	コンサルタントの基本スタンスと事務所の発想転換
第2講座	船井流マーケティングと商品化
第3講座	営業シナリオの構築とターゲティングの実践
第4講座	営業ツールと提案内容
第5講座	見込み客づくりの基本と社労士事務所の成功事例
第6講座	見込み客づくり手法
第7講座	営業訪問とヒアリング
第8講座	提案書の作成とプレゼンテーション

【レポートのご請求・お問合せ】
中小企業福祉事業団　担当：千葉
TEL：03－3871－0294（代）
E-mail：h_chiba@chukidan-jp.com

セミナービデオのご紹介

≪セミナービデオ第６９回≫「平成１７年度　労働保険年度更新の手続の流れと作成要領」
平成１７年３月２２日収録（６，０００円）

講師：吉岡　早苗　先生
社会保険労務士
中小企業福祉事業団幹事、行政書士、RiMコンサルティング所長、オフィス･ヨシオカ所長。事業計画策定、人事制度構築、従業員面接等人事業務請負、就業規則作成、人事労務管理の見直しなど幅広い活躍をされている。主な実績　執筆：労働保険･社会保険関連。講師：ＴＡＣ社会保険労務士受験講座、労務管理･労働保険･社会保険･労働法など。

労働保険の年度更新（年更）と言えば、社労士として避けては通れない年度初めの大仕事であることは言うまでもありません。しかも、年に１度しかない、絶対にミスがあってはならない重要な社労士業務の１つと言えるでしょう。そこで、毎年恒例となりました労働保険年度更新実務の研修会が開催されました。「年更がいまいち･･･」という先生方もこの研修ビデオを見れば「お手のもの」となるでしょう。

今回も個別と事務組合（中企団）両方の年度更新をご説明いたします。本で読むのと実務とでは大違いです。見落としてはならないポイント、再確認事項等をふんだんに含んだ中身の濃い内容となっております。先生ご自身のみならず、事務所職員の方も、是非ともご一緒にご覧下さい。

◆主な講義項目

1.労働保険年度更新手続の意味とその流れ
2.手続の種類
3.労働保険事務組合に事務処理を委託していない事業所における「概算･確定保険料申告書」の作成要領
4.事務処理を委託する事業所における「賃金等の報告」の作成要領
5.一括有期事業の場合の作成要領
6.平成１７年度の年度更新事務に係る留意事項

≪セミナービデオ第７０回≫「年金改正ポイントと社労士業務への活用」
平成１７年４月１９日収録（６，０００円）

講師：井口　明喜　先生
社会保険労務士
中小企業福祉事業団幹事、井口経営労務事務所所長、早稲田大学エクステンションセンター･銀行系教育機関等講師。中小･中堅企業から大企業に至るまでの社員教育、講演、人事制度･給与制度の構築と運用、諸規程の整備等の指導で活躍中。そのキメ細かな実践的指導には定評がある。　主な実績　執筆：「採用内定者が読む本」(中央経済社)、「定年後を快適に暮らす」(共著･ダイヤモンド社)　など。講師：公的年金基礎講座　、年金･雇用保険をふまえた再雇用制度の賢い定め方など。

公的年金制度は、改正が相次ぎ複雑でわかりにくいと言われています。高齢者の雇用時における給与と年金との関係など、一般の方にとって分かりにくい制度となっている今こそ、専門家である社会保険労務士がこれまで以上に年金に詳しくなる必要があります。団塊の世代がそろって定年を迎える２００７年問題が目前に差し迫り、「高齢者の活用」「公的年金制度」が社労士業務の最も重要な１つとなってくることが予想されます。本セミナーでは、知っておくべき年金改正の知識から、高齢者給与の設計実務のポイント、報酬に結びつける提案の仕方などをわかりやすく解説します。 是非ともご覧下さい。

◆主な講義項目

1.年金改正施行スケジュールと実務ポイント
2.高齢者給与設計のポイント　(1) 高年齢者雇用安定法改正の概要
(2) 在職老齢年金と高年齢雇用継続給付
(3) 在職老齢年金と高年齢雇用継続給付との調整
(4) 社員も会社も有利な60歳以降給与の決め方
3.報酬に結びつける提案の仕方
4.質疑応答

セミナービデオの購入申し込み方法

ビデオをご希望の方は、必要金額を指定の振込先にお振込みの上、この用紙の下部の「セミナー申込書」をFAXにて、中企団事業部まで返送して下さい。なお、その際に振り込み日を必ずご記入下さるようお願いいたします。

●セミナービデオの購入申込書（申込先FAX03-5824-8565）

所在地＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

氏　名＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿　**電話番号**＿＿＿＿＿＿＿＿＿＿

私は、下記の口座に必要額を振込みましたので、セミナービデオ69･70回を送付して下さい。
振込先口座名　東京三菱銀行　日暮里支店　中小企業福祉事業団　事業部　（普通）　1098309
（振込日　平成　　年　　月　　日に振込済）